



**University of  
Zurich**<sup>UZH</sup>

**Zurich Open Repository and  
Archive**

University of Zurich  
University Library  
Strickhofstrasse 39  
CH-8057 Zurich  
[www.zora.uzh.ch](http://www.zora.uzh.ch)

---

Year: 2002

---

## **Materielle Mitarbeiterbeteiligung - eine Option für den Mittelstand?**

Backes-Gellner, Uschi ; Kay, Rosemarie

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-205490>

Journal Article

Published Version

Originally published at:

Backes-Gellner, Uschi; Kay, Rosemarie (2002). Materielle Mitarbeiterbeteiligung - eine Option für den Mittelstand? Jahrbuch zur Mittelstandsforschung, 1:1-17.

## **Materielle Mitarbeiterbeteiligung - eine Option für den Mittelstand?**

von

Uschi Backes-Gellner und Rosemarie Kay

Auszug aus: "Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2002"  
Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 96 NF  
Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden 2002

## **Materielle Mitarbeiterbeteiligung - eine Option für den Mittelstand?**

von Uschi Backes-Gellner (Vorstand des Instituts für Mittelstandsforschung, Bonn und Direktorin des Seminars für Allgemeine BWL und Personalwirtschaftslehre an der Universität zu Köln)

und Rosemarie Kay (wissenschaftliche Mitarbeiterin im IfM Bonn)

1. Einleitung	3
2. Grundlagen der materiellen Mitarbeiterbeteiligung	3
2.1 Formen: Vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten	3
2.2 Der Verbreitungsgrad der materielle Mitarbeiterbeteiligung nimmt mit steigender Unternehmensgröße zu	5
3. Auswirkungen der materiellen Beteiligung	7
3.1 Theoretisch vermutete Wirkungen	8
3.1.1 Finanzwirtschaftliche und steuerliche Effekte	8
3.1.2 Personalwirtschaftliche Effekte	9
3.2 Empirisch nachweisbare Wirkungen	12
4. Voraussetzungen für eine erfolgreiche Mitarbeiterbeteiligung	13
5. Resümee: Beschränkte Erfolgswirkungen und hohe Komplexität Hauptursachen für die geringe Verbreitung von materiellen Mitarbeiterbeteiligungsmodellen im Mittelstand	14
6. Anmerkungen	15
7. Literaturverzeichnis	16



## **1. Einleitung**

Der materiellen Mitarbeiterbeteiligung, also der Kapital- wie der Erfolgsbeteiligung von Mitarbeitern, wird eine Reihe von positiven Effekten zugeschrieben. So versprechen sich Unternehmen hiervon einen indirekten Beitrag zur Erhöhung unternehmerischer Erfolgsmaße (z.B. Produktivität, Umsatz, Gewinn). Gelegentlich gilt sie auch als Instrument der Unternehmenssicherung oder der Regelung der Unternehmensnachfolge. Für die Arbeitnehmer bietet sie eine Möglichkeit zur Vermögensbildung. Dennoch konnte sich die materielle Mitarbeiterbeteiligung bis zum heutigen Tage nicht nachhaltig und umfassend in der unternehmerischen Praxis durchsetzen (vgl. HEERING 1999, S. 3).

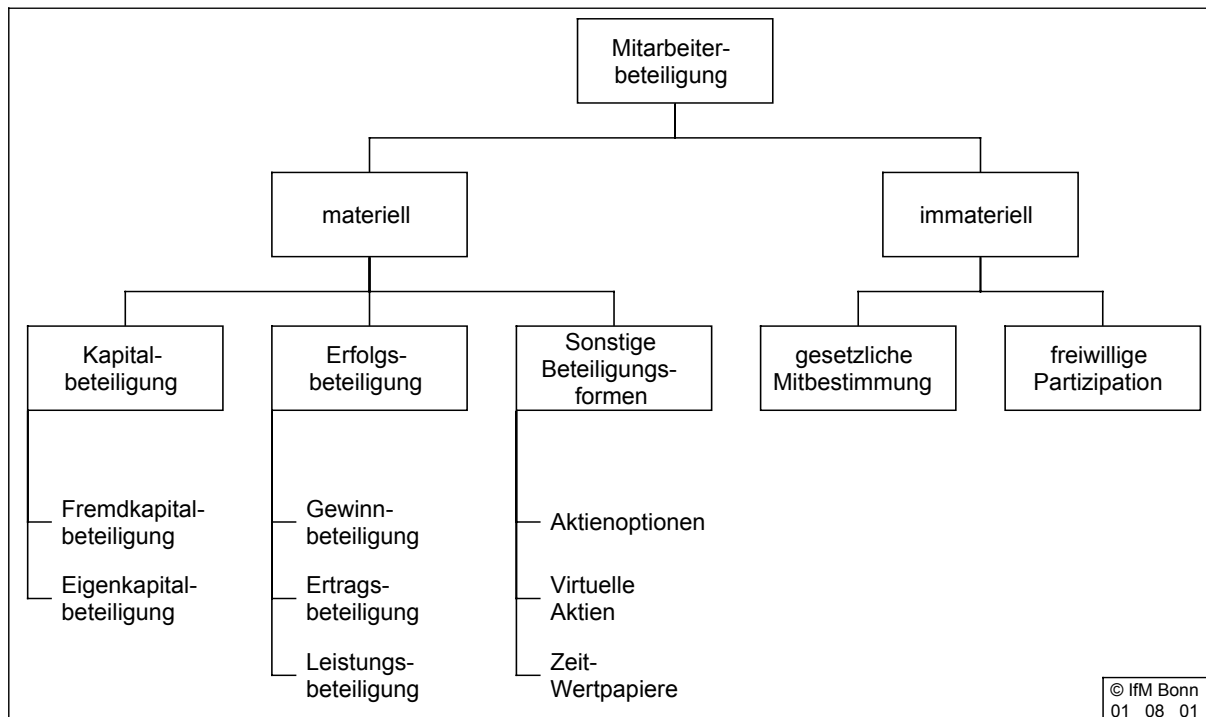
Wenn mit der materiellen Mitarbeiterbeteiligung tatsächlich positive - vor allem finanz- und personalwirtschaftliche - Wirkungen erzielt werden können, die sich letzten Endes im wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens niederschlagen, dann drängt sich die Frage auf, warum dieses Instrument nicht weiter verbreitet ist, insbesondere warum nicht mehr kleine und mittlere Unternehmen hiervon Gebrauch machen. Drei Fragen standen deswegen im Mittelpunkt einer aktuellen Untersuchung des IfM Bonn:<sup>1</sup> Welchen Verbreitungsgrad hat die materielle Mitarbeiterbeteiligung, welche Ziele können mit materieller Mitarbeiterbeteiligung realisiert werden und welche Hemmnisse stehen einer größeren Verbreitung materieller Mitarbeiterbeteiligungsmodelle entgegen. Die wesentlichen Befunde dieser Untersuchung sollen im folgenden vorgestellt werden.

## **2. Grundlagen der materiellen Mitarbeiterbeteiligung**

### **2.1 Formen: Vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten**

Die Beteiligung der Mitarbeiter an ihrem arbeitgebenden Unternehmen setzt sich aus zwei Komponenten zusammen, der materiellen und der immateriellen Beteiligung (vgl. Abbildung 1). Diese beiden Komponenten können miteinander verknüpft, aber auch jeweils einzeln in einem Unternehmen implementiert sein.

Abbildung 1: Formen der Mitarbeiterbeteiligung



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an BECKER (1993, S. 329) und BMA (1999, S. 2)

Bei der immateriellen Mitarbeiterbeteiligung, also der Beteiligung der Mitarbeiter an Informations- und Entscheidungsprozessen im Unternehmen, wird, je nach dem, ob sie an gesetzliche Regelungen gebunden ist oder nicht, zwischen gesetzlicher Mitbestimmung und freiwilliger Partizipation unterschieden. Auf diese Variante der Mitarbeiterbeteiligung soll zunächst nicht näher eingegangen werden.

Bei der materiellen Mitarbeiterbeteiligung wird im allgemeinen zwischen einer Beteiligung am Kapital und am Erfolg eines Unternehmens unterschieden. Bei der Kapitalbeteiligung stellen Mitarbeiter ihrem Arbeitgeber finanzielle Mittel zur Verfügung, sei es in Form von Eigen- oder von Fremdkapital. Die am weitesten verbreitete Form der materiellen Mitarbeiterbeteiligung ist jedoch die Erfolgsbeteiligung. In diesem Fall gewährt ein Unternehmen seinen Mitarbeitern ein zusätzliches Entgelt, dessen Ausschüttung an den Gewinn, den Ertrag oder die Erreichung bestimmter Leistungskennziffern geknüpft ist. In jüngerer Zeit haben sich neue Formen der Mitarbeiterbeteiligung herausgebildet bzw. an Bedeutung gewonnen. Dies gilt insbesondere für Aktienoptionspläne, aber auch für sogenannte Zeit-Wertpapiere, wie sie von der Volkswagen AG begeben werden. Diese beiden Formen sind in Abbildung 1 unter sonstigen Beteiligungsformen wiedergegeben, zu denen auch die sogenannten virtuellen Aktien gerechnet werden.

## **2.2 Der Verbreitungsgrad der materiellen Mitarbeiterbeteiligung nimmt mit steigender Unternehmensgröße zu**

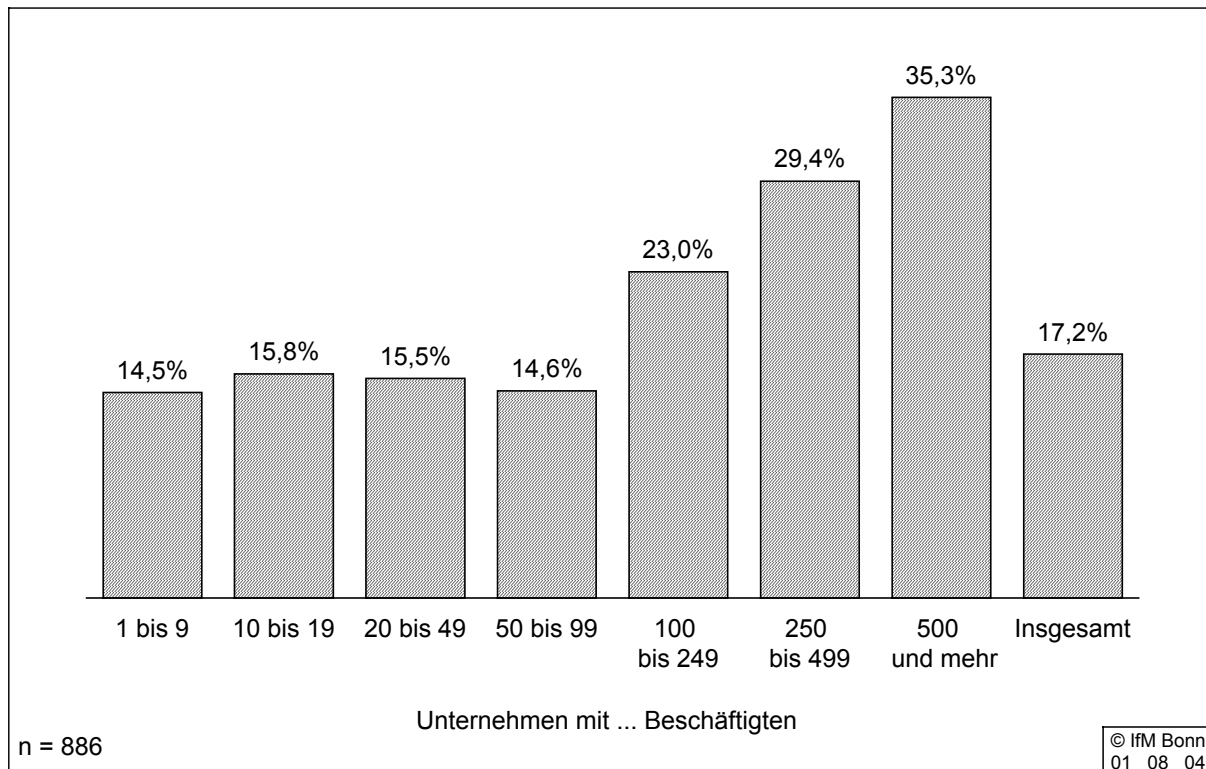
Die verfügbaren Daten zur Verbreitung der materiellen Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland gehen weit auseinander. Während die Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. (AGP) für das Jahr 1999 von rund 2.700 Beteiligungsunternehmen ausgeht, hat MÖLLER (2000, S. 569) auf Basis des IAB-Betriebspanels hochgerechnet, dass bereits rund 77.000 westdeutsche und 20.000 ostdeutsche Betriebe Erfolgs- oder Kapitalbeteiligungsmodelle eingeführt haben. Im vom IfM Bonn durchgeführten Forschungsvorhaben interessierte aber nicht der quantitative, sondern der qualitative Aspekt der materiellen Mitarbeiterbeteiligung. Daher führte das IfM Bonn im Frühjahr 2001 eine schriftliche Unternehmensbefragung durch,<sup>2</sup> mit deren Hilfe geklärt werden sollte, welche Unternehmensstruktur- und personenbedingten Merkmale Einfluss auf die Verbreitung materieller Mitarbeiterbeteiligungsmodelle im Mittelstand haben. Besonderes Augenmerk richtete sich dabei auf die Unternehmensgröße und die Branchenzugehörigkeit.

Von den 957 befragten Unternehmen hatten zum Befragungszeitpunkt 17,2 % eine materielle Mitarbeiterbeteiligung implementiert.<sup>3</sup> Das mit Abstand am weitesten verbreitete Beteiligungsmodell ist mit einem Anteil von 16,1 % die Gewinnbeteiligung. Am Kapital des Unternehmens beteiligen lediglich 2,1 % der Unternehmen ihre Mitarbeiter. Aktienoptionspläne werden von 1,4 % der Unternehmen aufgelegt. Da die herangezogene Unternehmensstichprobe unter Größen- und Branchengesichtspunkten als nicht repräsentativ zu betrachten ist, dieser Nachteil jedoch nur für die Bereiche Bergbau, Verarbeitendes Gewerbe und Bauindustrie bereinigt werden kann, wurden für diese drei Wirtschaftsbereiche neue Anteilswerte berechnet. Demnach haben von den rund 103.000 Industrieunternehmen dieser Wirtschaftsabschnitte 13.900 eine Mitarbeiterbeteiligung eingeführt; dies entspricht einem Anteil von 13,5 %. Gewinnbeteiligung wird von 11,4 % und Kapitalbeteiligung von 1,9 % dieser Unternehmen praktiziert. Aktienoptionen bieten 0,5 % der Unternehmen ihren Mitarbeitern an.

Die Verbreitung von materiellen Beteiligungssystemen - so ein erster Befund - nimmt mit steigender Unternehmensgröße (gemessen an der Beschäftigtenzahl wie am Umsatz) zu. So ist der Anteil der Unternehmen mit materieller Mitarbeiterbeteiligung bis zu einer Unternehmensgröße von 99 Beschäftigten weitgehend konstant und wächst ab dieser Schwelle. Er steigt von rund 15 %

auf 35,3 % in Unternehmen mit 500 und mehr Beschäftigten (vgl. Abbildung 2).<sup>4</sup> Dieser auf der Basis bivariater Analysen ermittelte Befund bestätigt sich auch in multivariaten Analysen: Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen eine Gewinnbeteiligung eingeführt hat, nimmt mit der Unternehmensgröße zu.

Abbildung 2: Materielle Mitarbeiterbeteiligung in Abhängigkeit von der Beschäftigtenzahl 1998 (in %)

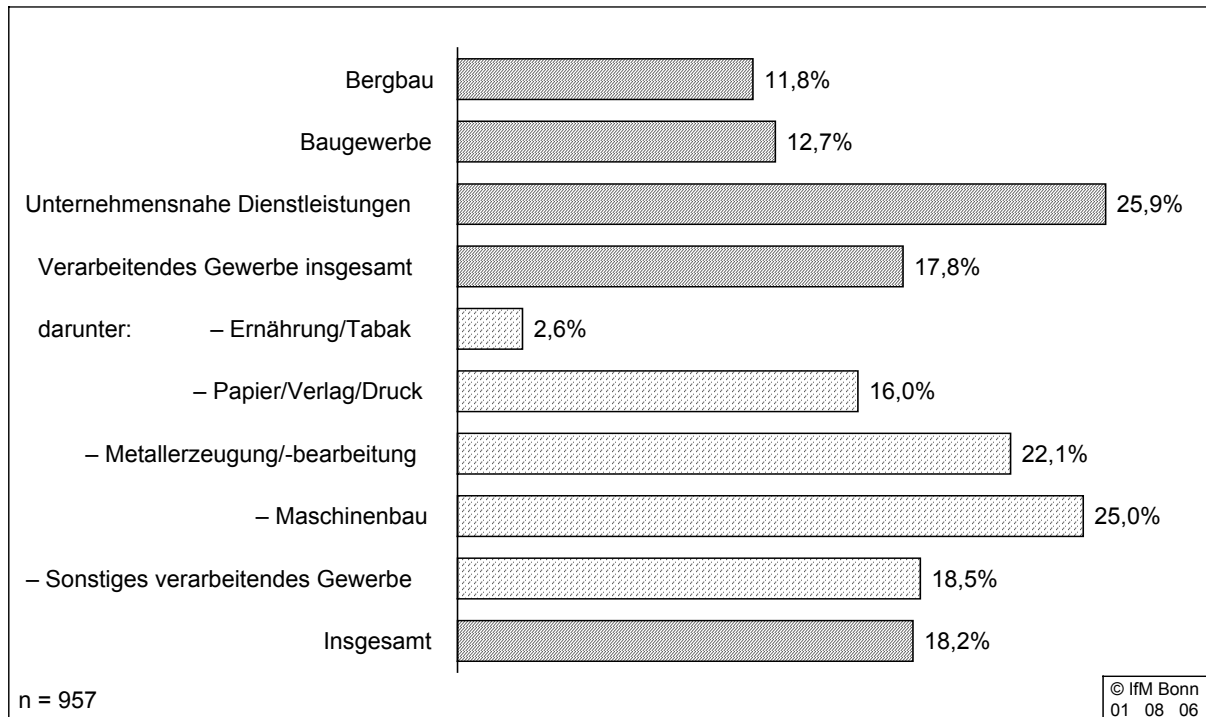


Einfluss auf die Einführung eines Mitarbeiterbeteiligungsmodells geht, so der Befund bivariater Analysen, offenbar auch von der Branchenzugehörigkeit des Unternehmens aus, denn Unternehmen des Bergbaus und des Baugewerbes beteiligen ihre Mitarbeiter deutlich seltener als Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes und der unternehmensnahen Dienstleistungen (vgl. Abbildung 3). Eine Untergliederung des Wirtschaftszweiges Verarbeitendes Gewerbe zeigt zudem sehr starke Unterschiede zwischen den einzelnen Branchen des Verarbeitenden Gewerbes auf. Während jedes vierte Unternehmen des Maschinenbaus mindestens eine Form der Mitarbeiterbeteiligung eingeführt hat, ist es unter den Unternehmen des Ernährungsgewerbes/Tabakverarbeitung lediglich jedes vierzigste.<sup>5</sup> Multivariate Analysen deuten allerdings darauf hin, dass es sich hierbei nicht wirklich um einen Brancheneffekt handelt, sondern dass es andere Variablen wie Unternehmensgröße, Innovationsgrad



und Beschäftigungsentwicklung der zurückliegenden Jahre sind, die sich dahinter verbergen.

Abbildung 3: Materielle Mitarbeiterbeteiligung nach Wirtschaftsabschnitten (in %)



Als wesentliche Bedingung für den Erfolg materieller Beteiligungssysteme gilt die gleichzeitige immaterielle Beteiligung der Mitarbeiter. Daher empfiehlt sich im allgemeinen die gleichzeitige Einführung partizipativer Elemente, damit die materielle Beteiligung die angestrebten Effekte zeitigt. Dieser Empfehlung folgt offenbar die Mehrzahl der Unternehmen mit materiellen Beteiligungssystemen, denn in Unternehmen mit einem Betriebsrat, institutionalisierten Mitarbeiterbesprechungen oder Qualitätszirkeln sind überdurchschnittlich häufig materielle Mitarbeiterbeteiligungsmodelle vorhanden. Auch hier deutet die multivariate Analyse der Einflüsse, die für die Existenz einer Gewinnbeteiligung in einem Unternehmen verantwortlich sind, darauf hin, dass es dahinterliegende und damit zusammenhängende Einflussgrößen zu sein scheinen, die die tatsächliche Ursache für die höhere Verbreitung sind, so z.B. die Unternehmensgröße oder die betriebliche Personalpolitik.

### 3. Auswirkungen der materiellen Beteiligung

Die Frage, welche Effekte mit der materiellen Beteiligung von Mitarbeitern erzielt werden können, wurde auf zwei Wegen beantwortet. In einem ersten

Schritt wurden die theoretisch zu erwartenden finanz- und personalwirtschaftlichen Wirkungen abgeleitet, um auf diesen Befunden aufbauend in einem zweiten Schritt die Auswirkungen der materiellen Mitarbeiterbeteiligung auf den Unternehmenserfolg empirisch mit Hilfe multivariater Verfahren zu überprüfen.

### **3.1 Theoretisch vermutete Wirkungen**

#### **3.1.1 Finanzwirtschaftliche und steuerliche Effekte**

Die finanzwirtschaftlichen, insbesondere jedoch die steuerlichen Wirkungen einer Beteiligung der Mitarbeiter am Kapital des arbeitgebenden Unternehmens werden wesentlich von der Rechtsform des Unternehmens beeinflusst. Von großer Bedeutung ist, ob es sich um eine Kapital- oder Personengesellschaft handelt. Aufgrund der unbeschränkten Haftung für die Gesellschaftsverbindlichkeiten ist eine Beteiligung von Mitarbeitern an einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts, einer offenen Handelsgesellschaft, einer atypischen stillen Gesellschaft oder als Komplementär einer KG nicht praktikabel (vgl. SCHWETZLER 2000, S. 67), so dass lediglich die Beteiligung an einer Aktiengesellschaft, einer GmbH, als Kommanditist einer KG, einer typischen stillen Gesellschaft sowie am Fremdkapital des Unternehmens untersucht wurden.

Es zeigte sich, dass aufgrund gesellschaftsrechtlicher Gestaltungsspielräume die finanzwirtschaftlichen und steuerlichen Wirkungen selbst innerhalb einer Rechtsform differieren. So kann z.B. die Ausgabe von Belegschaftsaktien, in Abhängigkeit von der Art der Aktienbeschaffung, zu einer Erhöhung des Eigenkapitals und damit zu einer Verbesserung der Kreditfähigkeit führen (bei einer bedingten Kapitalerhöhung) oder auch nicht (beim Erwerb eigener Aktien). Zu einer Steuerersparnis (mit entsprechenden Liquiditätseffekten) im Zuge einer vergünstigten Abgabe der Aktien an die Arbeitnehmer kommt es nur, wenn eigene Aktien erworben wurden. Ähnlich stellt sich die Lage bei der Beteiligung an einer GmbH dar, je nachdem, ob ein Geschäftsanteil bei der Errichtung der Gesellschaft und einer Kapitalerhöhung oder von einem Altgesellschafter übernommen wird (vgl. BACKES-GELLNER/KAY/SCHRÖER/WOLFF 2002, S. 35 ff.).

Eine pauschale Beurteilung der materiellen Mitarbeiterbeteiligung ist aus finanzwirtschaftlicher und steuerlicher Sicht angesichts der vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten also kaum möglich. Alles in allem lässt sich jedoch feststellen, dass von den betrachteten Kapitalbeteiligungsformen, von Ausnahmen abgesehen, positive finanzwirtschaftliche Wirkungen ausgehen. Sie führen zu

einer Verbreiterung der Kapitalbasis, zur Verbesserung der Kreditfähigkeit, sofern eine Eigenkapitalbeteiligung vorliegt, und bei einigen Formen zur Erhöhung der Liquidität durch Steuerersparnis.

Diese Effekte ließen sich jedoch in gleicher Weise mit Kapitalgebern erzielen, die nicht Mitarbeiter des Unternehmens sind. Ein weiterer Einwand gegenüber der Kapitalbeteiligung von Mitarbeitern ergibt sich aus der hohen Komplexität der mit ihr verbundenen steuer- und gesellschaftsrechtlichen Fragen. Ohne externe Fachkompetenz ist die Einführung, aber auch die kontinuierliche Abwicklung einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen kaum vorstellbar. Vor diesem Hintergrund erscheint eine Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter aus finanzwirtschaftlicher Perspektive allenfalls für solche Unternehmen attraktiv, die ansonsten Schwierigkeiten beim Zugang zum Kapitalmarkt haben. Möglicherweise ist diese in solchen Fällen aber gerade unattraktiv für die Mitarbeiter.

Mit der Gewährung von Aktienoptionen sind kaum positive finanzwirtschaftliche Effekte zu erzielen. Kapital fließt, wenn überhaupt, erst im Zeitpunkt der Optionsausübung zu. Und da der Bezugspreis meist unterhalb des Kurswertes der Aktie liegt, fließt dem Unternehmen auf diesem Wege zudem weniger Kapital zu als im Zuge einer ordentlichen Kapitalerhöhung. Deswegen ist die Einräumung von Aktienoptionen aus finanzwirtschaftlicher Perspektive nur dann positiv zu beurteilen, wenn sie anstelle eines Teils sonst fixen Entgeltes gewährt werden. Dies schont die Liquidität und schlägt sich nicht in der Gewinn- und Verlustrechnung nieder. Letzteres erhöht gerade bei jungen Wachstumsunternehmen die Chancen, frisches Kapital bei einer weiteren Kapitalerhöhung beschaffen zu können.

Gewinnbeteiligungen haben dann günstige finanzwirtschaftliche Wirkungen, wenn sie entweder investiv ans Unternehmen gebunden oder wenn sie anstelle von fixen Vergütungsbestandteilen gewährt werden. Im ersten Fall kommt es zu einer deutlichen Verschiebung des Liquiditätsabflusses, im zweiten Fall reduziert sich der Personalaufwand und der Liquiditätsabfluss, sollte ein negativer Geschäftsverlauf eintreten.

### **3.1.2 Personalwirtschaftliche Effekte**

Mitarbeiterbeteiligungsmodelle als Teil materieller Anreizsysteme können verschiedene personalpolitische Funktionen wahrnehmen. Vorrangiger Zweck solcher Systeme ist aus theoretischer Sicht die Erhöhung der Motivation der

Mitarbeiter. Darüber hinaus kommt ihnen eine Selektions- und eine Koordinationsfunktion sowie, je nach Ausgestaltung, eine Personalgewinnungs- und eine -bindungsfunktion zu (vgl. u.a. WINTER 1996, S. 39 f.).

Ob ein Beteiligungsmodell die gewünschte oder theoretisch mögliche Wirkung erreicht, hängt von der Beteiligungsform und ihrer konkreten Ausgestaltung ab (vgl. Abbildung 4). So zeigt die theoretische Analyse, dass zwar - mit Ausnahme des festverzinslichen Mitarbeiterdarlehens - von allen analysierten Mitarbeiterbeteiligungsformen grundsätzlich eine leistungssteigernde Wirkung zu erwarten ist. Aufgrund enger Wirkungsvoraussetzungen wird jedoch eine dauerhaft motivierende Wirkung höchstens in kleinen Unternehmen oder bei Angehörigen der oberen Hierarchieebenen und ausgewählten Leistungsträgern zu erwarten sein.

Die Einführung eines Mitarbeiterbeteiligungsmodells erhöht nicht zwangsläufig die Attraktivität des Unternehmens für (potentielle) Arbeitnehmer. Die Gewinnung neuer bzw. die Bindung abwanderungsbereiter Mitarbeiter wird am ehesten mit Hilfe einer Gewinnbeteiligung zu erreichen sein, die zusätzlich zur fix vereinbarten Vergütung gewährt wird. Keinerlei Wirkung ist in dieser Hinsicht vom Mitarbeiterdarlehen zu erwarten. Eigenkapitalbeteiligungen wie auch Aktienoptionen entfalten dann eine Anziehungskraft, wenn sie (zumindest zum Teil) unentgeltlich gewährt werden und das Verlustrisiko eingeschränkt ist.

Zu einer Selbstselektion der (potentiellen) Arbeitnehmer aufgrund ihrer Leistungsfähigkeit und -bereitschaft können die genannten Beteiligungsformen, abgesehen vom Mitarbeiterdarlehen, führen, wenn die Beteiligung bzw. die Aktienoption nicht unentgeltlich gewährt wird, sie an die Stelle eines Teils der Fixentlohnung tritt, das Unternehmen sehr gute Renditeaussichten hat und wenn der Mitarbeiter den Unternehmenserfolg beeinflussen kann. Diese Bedingungen schränken das Spektrum der Anwendungsmöglichkeiten zwar ein, sollten aber nicht vernachlässigt werden. Ähnliches gilt für die Koordinationsfunktion von Beteiligungsmodellen, die letztlich nur in kleinen Unternehmen oder für das obere Management wirksam werden kann.

Abbildung 4: Personalwirtschaftliche Effekte alternativer Beteiligungsmodelle und ihre Wirkungsvoraussetzungen

	Personalpolitische Funktionen			
	Erhöhung der Motivation	Personalgewinnung / -bindung	Personal-selektion	Koordination
Eigenkapitalbeteiligung	Ja, wenn Voraussetzungen a) bis c) gegeben.	Ja, wenn Haftung auf Einlage beschränkt und Voraussetzungen d) bis f) gegeben.	Ja, wenn Voraussetzungen a) bis d) sowie g) und h) gegeben.	Ja, wenn Voraussetzungen a) bis c) sowie i) gegeben.
Mitarbeiterdarlehen:				
• fixer Zinssatz	Nein.	Nein.	Nein.	Nein.
• Zinssatz an Unternehmenserfolg gekoppelt	Ja, wenn Voraussetzungen a) bis c) gegeben.	Ja, wenn Voraussetzungen d) bis f) gegeben.	Ja, wenn Voraussetzungen a) bis c) gegeben.	Ja, wenn Voraussetzungen a) bis c) sowie i) gegeben.
Aktionsoptionen	Ja, wenn Ausübungshürde durch Markt- oder Branchenindex gebildet und Voraussetzungen a) bis c) gegeben.	Ja, wenn Kapital bei Optionsverfall zurückgezahlt wird, die Ausübungsbedingungen schwach ausgeprägt und Voraussetzungen d) bis f) gegeben.	Ja, wenn Ausübungshürde durch Markt- oder Branchenindex gebildet und Voraussetzungen a) bis c) gegeben.	Ja, wenn Voraussetzungen a) bis c) sowie i) gegeben.
Erfolgsbeteiligung	Ja, wenn Voraussetzungen a) und b) gegeben.	Ja, wenn Voraussetzungen d) und f) gegeben.	Ja, wenn Voraussetzungen a) bis b) gegeben.	Ja, wenn Voraussetzungen a), b) und i) gegeben.
Voraussetzungen	a) Arbeitnehmer kann Unternehmenserfolg beeinflussen, b) erzielbare Rendite macht hohen Anteil am Gesamteinkommen aus, c) die erzielbare Rendite ist (deutlich) höher als die alternativer Anlagemöglichkeiten, d) der aus dem Gesamtvergütungspaket erzielbare Nutzen ist höher als der alternativer Beschäftigungsmöglichkeiten, e) Beteiligung wird vergünstigt eingeräumt, f) Beteiligung ergänzt die fix vereinbarte Vergütung, g) Beteiligung tritt an die Stelle eines Teils der fix vereinbarten Vergütung, h) Beteiligung wird nicht vergünstigt abgegeben, i) Gruppenmitglieder verfügen über Druckmittel zur Einhaltung der vereinbarten Ziele, die Gruppe ist nicht zu groß und die einzelnen Mitglieder identifizieren sich mit der Gruppe.			

© IfM Bonn

Quelle: Eigene Zusammenstellung.

### 3.2 Empirisch nachweisbare Wirkungen

Die theoretischen Analysen konnten zeigen, dass die materielle Beteiligung von Mitarbeitern unter bestimmten Bedingungen den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens direkt oder indirekt beeinflussen kann. Die Frage ist nun, ob sich solche Effekte auch empirisch nachweisen lassen. Diese Frage wurde auf Basis der bereits in Kapitel 2.2 herangezogenen Unternehmensbefragung mithilfe multivariater Analyseverfahren beantwortet.

Der vorliegende Fragebogen ließ die Bildung verschiedener Indikatoren für den wirtschaftlichen Erfolg zu. Für die neun möglichen Indikatoren wurden logistische bzw. lineare Regressionsmodelle geschätzt, von denen hier zwei näher vorgestellt werden sollen: das überdurchschnittliche Umsatzwachstum zwischen 1998 und 2000 sowie das überdurchschnittliche Beschäftigungswachstum zwischen 1998 und 2000 (vgl. Tabelle 1).<sup>6</sup> Lediglich für diese beiden Indikatoren konnte ein Zusammenhang zwischen einer von drei Beteiligungsformen und dem Unternehmenserfolg festgestellt werden. Unternehmen, die ihren Mitarbeitern Aktienoptionen gewähren, hatten mit einer höheren Wahrscheinlichkeit einen überdurchschnittlichen Umsatzzuwachs als Unternehmen ohne Stock Option-Pläne. Und Unternehmen mit einer Gewinnbeteiligung hatten mit höherer Wahrscheinlichkeit ein überdurchschnittliches Beschäftigungswachstum als andere Unternehmen. Die jeweils anderen Beteiligungsformen hatten keinen signifikanten Einfluss auf die genannten Erfolgsindikatoren.

Da es sich beim genutzten Datensatz um Querschnittsdaten handelt, liegen keine Informationen darüber vor, wann die Unternehmen ihre Mitarbeiterbeteiligung eingeführt haben. Infolgedessen kann der aufgezeigte Zusammenhang auch in der Weise interpretiert werden, dass Unternehmen mit einem überdurchschnittlichen Umsatz- bzw. Beschäftigungszuwachs eher einen Aktienoptionsplan bzw. eine Gewinnbeteiligung eingeführt haben als weniger erfolgreiche Unternehmen. Ob der Unternehmenserfolg Folge oder Voraussetzung für die Einführung materieller Beteiligungssysteme ist, kann nur auf der Basis einer Längsschnittuntersuchung geklärt werden.

Tabelle 1: Einflussfaktoren auf den wirtschaftlichen Erfolg

	Überdurchschnittliches ... 1998-2000			
	Umsatzwachstum <sup>a)</sup>		Beschäftigungswachstum <sup>b)</sup>	
	Beta	Exp(Beta)	Beta	Exp(Beta)
Kapitalbeteiligung	0,51	1,66	-0,05	0,95
Gewinnbeteiligung	0,04	1,04	0,64 *	1,90
Stock Options	2,61 *	13,64	0,72	2,04
Kontrollvariablen: Branchendummies <sup>7</sup> (Referenz: Unternehmensnahe Dienstleister)				
• Bau	-0,26	0,77	-1,67 ***	0,19
• Textil- und Bekleidungsgewerbe	0,41	1,50	-1,54 *	0,21
• Chemische Industrie	-0,19	0,82	-1,74 *	0,18
• H. v. Kraftwagen, -teilen, sonst. Fahrzeugbau	0,57	1,77	-2,07 *	0,13
Finanzierungsaspekte <sup>8</sup>				
• Fördermittel <sup>9</sup>	-0,20 *	0,82	-0,11	0,89
Charakteristika betrieblicher Personalpolitik				
Ausbildung	0,36	1,44	0,67 *	1,95
Unternehmenscharakteristika				
• Familienunternehmen	0,02	1,02	-0,79 *	0,45
• Beschäftigte 1998 (log.)	-0,53 *	0,59	-0,12	0,88
• Unternehmensalter (log.)	-1,78 ***	0,17	-1,48 ***	0,23
• Umsatzrendite 1998 $\geq$ 5 %	-0,02 *	0,98	-0,05	0,95
• Innovativ	0,64 *	1,89	0,51	1,67

© IfM Bonn

\* Signifikanzniveau 0,05; \*\* Signifikanzniveau 0,01; \*\*\* Signifikanzniveau 0,001

° 1 = sehr große Bedeutung, 5 = keine Bedeutung

a) 475 von 957 Fällen; korrekte Zuweisung 74,5 %; Cox/Snell-R<sup>2</sup>: 0,25b) 475 von 957 Fällen; korrekte Zuweisung 71,6 %; Cox/Snell-R<sup>2</sup>: 0,24

#### 4. Voraussetzungen für eine erfolgreiche Mitarbeiterbeteiligung

Der Erfolg eines Beteiligungsmodells stellt sich nicht automatisch mit seiner Einführung ein, dies haben die Analysen deutlich gemacht. Soll das komplexe Projekt nicht frühzeitig scheitern, sind einige Bedingungen zu beachten. Ganz zentral ist die Klärung der Frage, welchem Ziel das Beteiligungsmodell dienen soll, denn wie gezeigt wurde, ist keineswegs jede Beteiligungsform geeignet, jedwedes personal- oder finanzwirtschaftliches Ziel zu erreichen. Entsprechend ist ein geeignetes Modell auszuwählen, wobei auf seine konkrete Ausgestaltung zu achten ist. Sollen mehrere Ziele mit der materiellen Mitarbeiterbeteiligung realisiert werden, ist zu prüfen, ob diese miteinander vereinbar sind und ob sie mit ein und demselben Modell zu erreichen sind. Falls nicht, könnte die Einführung verschiedener Modelle, möglicherweise für unterschiedliche Mitar-

beitergruppen, in Betracht gezogen werden. Bei der Entscheidung für ein Beteiligungsmodell geht es also nicht darum, sozusagen ein Beteiligungsmodell „von der Stange“ zu übernehmen, sondern darum, ein den angestrebten Zielen, der spezifischen Unternehmenssituation und den Bedürfnissen der Mitarbeiter entsprechendes Beteiligungsmodell zu entwickeln. Hierfür bedarf es im allgemeinen einer kompetenten Beratung, die, wenn es um individuelle Lösungen geht, nicht ohne weiteres zu finden ist.

Aus diesen Anforderungen ergibt sich auch die Notwendigkeit, ein einmal eingeführtes Beteiligungsmodell einer laufenden Prüfung zu unterziehen. Dies ist einer der wesentlichen Befunde der Fallstudien in 26 Beteiligungsunternehmen. Gegebenenfalls ist es den veränderten Bedingungen anzupassen, u.U. ist die Einführung eines anderen Modells ratsam. Möglicherweise erweist sich sogar die Beendigung der materiellen Mitarbeiterbeteiligung als geeigneter Schritt.

Eine zum Erfolg führende Mitarbeiterbeteiligung kann nicht gegen den Willen der Mitarbeiter eingeführt werden. Das bedeutet, dass die Beteiligung freiwillig sein sollte und dass auch die beteiligten Mitarbeiter eine berechtigte Aussicht auf einen aus der Beteiligung resultierenden Nutzen haben müssen. Diese Erwartung wird im allgemeinen eher bestehen, wenn sich das Unternehmen in einer guten wirtschaftlichen Lage befindet, so dass nicht überrascht, dass in den untersuchten Unternehmen Neueinführungen nahezu ausschließlich in wirtschaftlichen Erfolgsphasen eines Unternehmens implementiert werden konnten.

## **5. Resümee: Beschränkte Erfolgswirkungen und hohe Komplexität Hauptursachen für die geringe Verbreitung von materiellen Mitarbeiterbeteiligungsmodellen im Mittelstand**

Materielle Mitarbeiterbeteiligungsmodelle sind häufiger in Großunternehmen denn in kleinen und mittleren Unternehmen anzutreffen. Bei einem Anteil von rund 15 % selbst in Kleinunternehmen scheint es nicht ganz angemessen zu sein, von einer geringen Verbreitung materieller Beteiligungssysteme zu sprechen. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass der überwiegende Teil dieser Unternehmen Erfolgsbeteiligungen praktiziert. Eine Beteiligung der Mitarbeiter am Kapital des Unternehmens wird hingegen nur in einem verschwindend kleinen Teil der Unternehmen vorgenommen.



Die Ursachen, die im wesentlichen für diesen Befund verantwortlich sind, können wie folgt zusammengefasst werden. Erstens lassen sich positive finanz- und personalwirtschaftliche Effekte, so die theoretische Analyse, nur unter besonderen Voraussetzungen, die in vielen Unternehmen nicht gegeben sind, erzielen. Auch auf empirischer Ebene konnten positive Auswirkungen verschiedener materieller Beteiligungsformen auf den Unternehmenserfolg nicht durchgängig nachgewiesen werden. Zweitens ist die Einführung und Pflege eines Beteiligungsmodells mit einem hohen Verwaltungsaufwand verbunden und ohne die Hinzuziehung externer Beratung kaum durchführbar. Ob der Nutzen eines Beteiligungsmodells die Kosten überwiegt, kann nur im Einzelfall geklärt werden. Drittens trägt auch das deutsche Tarifrecht zu der geringeren Verbreitung institutionalisierter Erfolgsbeteiligungsmodelle, insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen bei, denn erfolgsabhängige Vergütungsbestandteile können nur zusätzlich zu dem tariflich vereinbarten Entgelt gezahlt werden. Kleine und mittlere Unternehmen sind im Durchschnitt aufgrund einer tendenziell geringeren Finanzkraft jedoch nicht in gleichem Maße wie Großunternehmen in der Lage, Entgelte über Tarifniveau zu zahlen.

## **6. Anmerkungen**

- 1 Siehe ausführlich BACKES-GELLNER/KAY/SCHRÖER/WOLFF (2002).
- 2 Zum Untersuchungsdesign siehe WALLAU/KAYSER/BACKES-GELLNER (2001, S. 56).
- 3 Diese Unternehmen gehören dem Verarbeitenden Gewerbe, dem Bergbau, dem Baugewerbe und den unternehmensnahen Dienstleistern an. 95,8 % von ihnen haben weniger als 500 Beschäftigte und 18,1 % haben ihren Unternehmenssitz in den neuen Bundesländern (vgl. WALLAU/KAYSER/BACKES-GELLNER 2001, S. 58 ff.).
- 4 Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligungen haben im Durchschnitt mehr Personal als jene ohne Mitarbeiterbeteiligung. Im Jahre 1998 beschäftigten erstere durchschnittlich 201,7 und letztere 77,0 Mitarbeiter.
- 5 Eine entsprechende Analyse einer Stichprobe von unternehmensnahen Dienstleistern, die von WIMMERS/HAUSER/PAFFENHOLZ (1999) befragt wurden, fördert auch in diesem Wirtschaftsbereich z.T. deutliche Branchenunterschiede zutage.

- 6 Der wirtschaftliche Erfolg wurde zudem durch folgende Indikatoren gemessen: Umsatzrendite des Jahres 2000 ist größer als 5 %, die prozentuale Änderung des Umsatzes, der Beschäftigung und der Arbeitsproduktivität zwischen 1998 und 2000 sowie die Arbeitsproduktivitäten der Jahre 1998, 1999 und 2000. In keinem der Schätzmodelle hat die materielle Mitarbeiterbeteiligung einen statistisch signifikanten Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg. Die Regressionsmodelle können im IfM Bonn eingesehen werden.
- 7 Folgende Branchendummies wurden als Kontrollvariablen einbezogen, waren aber nicht signifikant: Bergbau, Ernährungsgewerbe/Tabakverarbeitung, Lederindustrie, Holzindustrie, Papier/Verlag/Druck/Vervielfältigung, Mineralölverarbeitung/Kokerei/Herstellung von Spaltstoffen, Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren, Glasgewerbe/Keramik/Verarbeitung Steine/Erden, Metallerzeugung/-bearbeitung/Herstellung von Metallerzeugnissen, Maschinenbau, Herstellung von Büromaschinen/DV-Geräten/-einrichtungen, Herstellung von Geräten der Elektrizitätserzeugung/-verteilung, Rundfunk-/Fernseh-/Nachrichtentechnik, Medizin-/Mess-/Regelungstechnik/Optik, Herstellung von Möbeln/Schmuck/Musikinstrumenten/Sportgeräten/Spielwaren, Recycling.
- 8 Folgende Kontrollvariablen wurden ebenfalls in die Schätzung einbezogen, waren aber alle nicht signifikant: Selbstfinanzierung, Bankkredite, Liquidität, Eigenkapitalquote, Telearbeit, Flexible Arbeitszeitformen, Betriebliche Altersversorgung, Interne Mitarbeiterschulung, Externe Mitarbeiterschulung, Stellenbesetzungsprobleme, Alte Bundesländer, Auslandsaktiv, Marktanteil der Hauptprodukte, Qualität/Attraktivität der Produkte.

## 7. Literaturverzeichnis

BACKES-GELLNER, U.; KAY, R.; SCHRÖER, S.; WOLFF, K. (2002): Mitarbeiterbeteiligung in kleinen und mittleren Unternehmen. Verbreitung, Effekte, Voraussetzungen, Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 92 NF, Wiesbaden

BECKER, F. G. (1993): Strategische Ausrichtung von Beteiligungssystemen, in: WEBER, W. (Hg.): Entgeltsysteme. Lohn, Mitarbeiterbeteiligung und Zusatzleistungen. Festschrift zum 65. Geburtstag von Eduard Gaugler, Stuttgart, S. 313-338

BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALORDNUNG (Hg.) (1999): Mitarbeiterbeteiligung am Produktivvermögen. Ein Wegweiser für Arbeitnehmer und Arbeitgeber, Bonn

HEERING, W. (1999): Mitarbeiterbeteiligung am Unternehmen: Chancen und Risiken für die ostdeutsche Wirtschaft. Analytische Betrachtungen und empirische Befunde zu Potentialen, Varianten, Effekten und Streitpunkten, Berlin

MÖLLER, I. (2000): Produktivitätswirkung von Mitarbeiterbeteiligung, in: Mitt AB, Heft 4, S. 565-582

SCHWETZLER, B. (2000): Ökonomische Anreizsysteme und Mitarbeiterbeteiligung, in: HUNGENBERG, H.; SCHWETZLER, B. (Hg.): Unternehmung, Gesellschaft und Ethik. Erfahrungen und Ethik, Wiesbaden, S. 65-84

WALLAU, F.; KAYSER, G.; BACKES-GELLNER, U. (2001): Das industrielle Familienunternehmen. Kontinuität im Wandel, hrsg. vom Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. und Ernst & Young, BDI-Drucksache 331, Berlin

WIMMERS, S.; HAUSER, H.-E.; PAFFENHOLZ, G. (1999): Wachstumsmarkt Dienstleistungen. Marktzutritts- und Erfolgsbedingungen neuer unternehmensnaher Dienstleister in Deutschland, Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 82 NF, Wiesbaden

WINTER, S. (1996): Prinzipien der Gestaltung von Managementanreizsystemen, Wiesbaden